МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Софії ГРЕМ

Науковий керівник:
доцент, кандидат педагогічних наук
Мар'яна ЯЦИК

Рецензент:
директор ТОВ «Ай Травел Бус»
Володимир ТЕРАЗ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«__»_____ 2024 р., протокол №__

Завідувач кафедри менеджменту

_____ Галина ЛЕСЬКІВ

Львів

2024

АНОТАЦІЯ

ГРЕМ С. Управління конкурентоспроможністю підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі проаналізовано теоретичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. У другому розділі здійснено аналіз системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Ай Травел Бус» та запропоновано напрями її удосконалення.

Ключові слова: конкурентоспроможність, конкурентні переваги, конкуренти, управління конкурентоспроможністю підприємства.

ABSTRACT

GRAHAM S. Enterprise Competitiveness Management. – Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2024.

The first chapter analyzes the theoretical aspects of enterprise competitiveness management. in the second section, an analysis of the competitiveness management system of «I Travel Bus» LLC was carried out and directions for its improvement were proposed.

Keywords: competitiveness, competitive advantages, competitors, enterprise competitiveness management.

ЗМІСТ

ВСТУП …… 4

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА 6

1.1. Конкурентоспроможність підприємства: суть та підходи до визначення…… 6

1.2. Система та моделі управління конкурентоспроможністю підприємства…….. 10

1.3. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства…….. 14

Висновки до першого розділу…….. 16

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АЙ ТРАВЕЛ БУС»…… 17

2.1. Загальна характеристика галузі та підприємства …… 17

2.2. Аналіз господарської діяльності підприємства…….. 22

2.3. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства…… 28

2.4. Напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства……. 37

Висновки до другого розділу……. 41

ВИСНОВКИ…… 43

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ…… 45

ВСТУП

Актуальність теми. Російські окупанти завдали значної шкоди у всіх сферах життя та економіки нашої держави. Транспортна система зазнала руйнівної шкоди, адже деяка її частина знищена повністю, а інша окупована агресором. В таких умовах воєнної кризи транспортним підприємствам надзвичайно важко здійснювати підприємницьку діяльність. Питання щодо забезпечення високого рівня конкурентоспроможності для транспортних підприємств виходить на перший план, і щоб це забезпечити необхідно досить швидко реагувати на негативні тенденції у зовнішньому середовищі та зміцнювати стійке конкурентне положення на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В науковій спільноті багато вчених та спеціалістів займалися дослідженнями щодо з'ясування поняття «конкурентоспроможності» та «управління конкурентоспроможністю». Результати таких досліджень знайшли своє відображення працях як українських, так і закордонних дослідників, таких як І. Ансоффа, Ф. Котлера, М. Портера, Н. Васильців, А. Завербного, В. Кутового, М. Мудри, Т. Омельченко, О. Ткаля.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та напрямів підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- дослідити конкурентоспроможність підприємства та підходи до її визначення;
- охарактеризувати систему та моделі управління конкурентоспроможністю підприємства;
- визначити організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства;
- охарактеризувати транспортну галузь та діяльність підприємства;
- проаналізувати систему управління конкурентоспроможністю підприємства;

- запропонувати напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси впливу на функціонування системи управління конкурентоспроможністю підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів удосконалення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. В кваліфікаційній роботі за допомогою діалектичного методу пізнання, синергетичного та історичного підходу було здійснено дослідження теоретичних підходів до трактування конкурентоспроможності підприємства. Аналіз конкурентоспроможності було здійснено за допомогою SWOT-аналізу, матриці McKinsey, економіко-статистичних методів.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні результати дослідження були апробовані на круглому столі «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, ЛьвДУВС, 10 травня 2024 р.).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновку, списку використаних джерел (44 найменування на 5 сторінках). Загальний обсяг роботи становить 50 сторінок, із них основний текст – 40 сторінок, які містять 18 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Конкурентоспроможність підприємства: суть та підходи до визначення

На сьогоднішній день, для ефективної бізнес-діяльності конкурентоспроможність являється одним з ключових факторів успіху будь-якого підприємства, адже за її допомогою можна визначити наскільки ця діяльність є успішною, чи навпаки.

Конкурентоспроможність є комплексною економічною категорією, тому вимагає комплексного підходу до свого вивчення. Такий підхід охоплює класичну, неокласичну та інституційну концепції до вивчення економічної конкуренції [39].

Перші значимі теоретичні припущення про рушійні сили конкурентної боротьби з'явилися в середині XVIII століття. Основоположником класичної політичної економії, який сформулював принцип абсолютних переваг, був Адам Сміт. Модель досконалої конкуренції А. Сміта доводить, що конкуренція, врівноважуючи норми прибутку призводить до оптимального розподілу праці і капіталу, збалансовує приватні інтереси та економічну ефективність. Відповідно до концепції А. Сміта підприємство створить конкурентоспроможний товар і буде експортувати його лише за умови, якщо витрати на виробництво цього продукту буде нижчими, ніж в інших країнах. А. Сміт стверджував, що абсолютні переваги країни формуються шляхом експорто-орієнтованого виробництва товарів. Як бачимо, сучасна концепція конкурентних переваг історично походить з часів зародження класичної економічної науки. [39].

На основі теорії абсолютної переваги Давид Рікардо розробив власну теорію, яка має назву відносної переваги. Передумовою виникнення теорії Д. Рікардо стали процеси, які пов'язані з формуванням нових принципів взаємовідносин у сфері зовнішньої торгівлі не тільки на основі природного фактору, але і на відмінності у витратах виробництва товарів в різних країнах [39].

Дж. С. Мілль стверджував, що так як конкуренція є основним фактором, що здійснює регулювання ціни, ренти та заробітної плати, то вона вже є законом, за допомогою якого здійснюється таке регулювання.

У 1191 році М. Портер опублікував книгу «Конкурентні переваги країн», де стверджував, що конкурентні переваги, які дозволяють фірмі досягти успіху на світовому ринку, залежить, з одного боку, від правильно обраної конкурентної стратегії, а з іншого боку, від співвідношення факторів цих конкурентних переваг [39].

Досліджуючи наукові праці українських науковців, можна зустріти велику кількість визначень терміну конкурентоспроможність, які загалом представляють одну й ту саму економічну категорію, проте різними підходами [39].

Так, на думку І. М. Акімова, конкурентоспроможність – це здатність організації продовжувати працювати у вибраній сфері бізнесу, коли макросередовище швидко змінюється, адаптуватися до його змін, створювати свої конкурентні переваги і на цій основі досягати кращих результатів діяльності [39].

С. Зоря зазначає, що конкурентоспроможність – це індикатор спроможності постачати товари й послуги туди, де можна знайти покупців за цінами нижчими, ніж у інших конкурентів, заробляючи при цьому прибутки не менші від альтернативних доходів, які можна було отримати за умови альтернативного використання зайнятих ресурсів [39].

З'ясувавши суть поняття «конкурентоспроможність» перейдемо до з'ясування терміну «конкурентоспроможність підприємства». В наукових працях є різноманітні трактування цього поняття, які розглянемо у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Погляди науковців щодо трактування терміну «конкурентоспроможність підприємства»

Автор	Визначення
П. Л. Алтухов [11]	Порівняльні переваги, якими володіє конкретне підприємство щодо інших підприємств, що є конкурентами на ринках товарів і послуг.
А. Е. Воронкова, В. П. Пономарьов [11]	Сукупність можливостей підприємства (виробничих, інноваційних, кадрових, ресурсних) у різних сферах діяльності, що взаємодіють між собою певним чином.
В. І. Крамаренко [39]	Комплекс соціально-економічних характеристик, що відображають становище суб'єкта господарювання на ринку.
Г. Я. Кіперман [39]	Здатність протистояти на ринку іншим товаровиробникам та постачальникам аналогічної продукції як за рівнем задоволення споживачів, так і за ефективністю виробничо-господарської діяльності.
О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль [11]	Здатність досягати конкурентних переваг перед іншими підприємствами на конкретному ринку.
О. О. Гетьман, В. М. Шаповал [11]	Спроможність займати визначену ринкову нішу в певний період часу.
С. Хамініч [19]	Можливість ефективно розпоряджатись власними і позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку.

Джерело: складено автором за матеріалами [11, 39]

Варто зазначити, що враховуючи велику кількість трактування терміну «конкурентоспроможність підприємства», дослідники групують суть його визначення, що розглянемо в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Характеристика підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства

Наукові підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства	Коротка характеристика
Компаративний підхід [39]	Наявність конкурентних переваг у порівнянні з підприємствами-конкурентами: за ступенем задоволення товарами та послугами відносно конкурентів; за сукупністю показників оцінювання
Системний підхід [39]	Аналіз цілісних властивостей об'єкта, виявлення його взаємозв'язків і структури за: системою взаємодіючих елементів; системним комплексом характеристик; особливостями соціально-економічної системи; особливостями адаптації до змін зовнішнього середовища
Ресурсний Підхід [39]	Конкурентні можливості підприємства щодо: здійснення ефективної господарської діяльності; забезпечення виробництва та збуту конкурентоспроможності продукції; ефективного розпорядження ресурсами в умовах конкурентного ринку; протидії конкурентам

Продовження таблиці 1.2

Поєднувальний Підхід [39]	Складні комплексні дефініції орієнтовано на: стратегічні й тактичні цілі підприємства та поєднання ринкових, організаційно-управлінських, кадрових конкурентних переваг суб'єктів господарювання; системне оцінювання складових ресурсного потенціалу підприємства та їх адаптацію до зовнішніх змін; стратегічні та поточні конкурентні переваги в конкурентній боротьбі щодо створення компетенцій складових ресурсного потенціалу, які дозволятимуть досягнути найвищого рівня; стратегічний розвиток підприємства на підґрунті поєднання різних конкурентних переваг; упровадження інновацій щодо диференціації продукції

Джерело: складено автором за матеріалами [39]

Як бачимо, конкурентоспроможність підприємства – це широке поняття, яке містить в собі різні характеристики, як економічні, так і правові, за допомогою яких можна визначити стан підприємства на певному ринку.

1.2. Система та моделі управління конкурентоспроможністю підприємства

Важливою передумовою формування конкурентоспроможності підприємства є визначення комплексу факторів, вплив яких може підвищувати та знижувати її загальний рівень. Крім того, аналіз факторів допомагає виявити сильні та слабкі сторони як самого підприємства, так і його конкурентів,

розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства [4].

Метою управління конкурентоспроможністю підприємства є забезпечення життєздатності та сталого функціонування підприємства за будь-яких економічних, політичних, соціальних та інших змін у його зовнішньому середовищі [4]. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає розгляд об'єкта управління як цілісної моделі та необхідність забезпечення взаємозв'язку всіх його елементів [4].

Значення системного підходу до управління конкурентоспроможністю підприємства полягає в тому, що він дозволяє комплексно досліджувати конкурентоспроможність підприємства, систему його управління як в цілому, так і на рівні конкурентних переваг, аналізувати ситуацію в межах єдиної системи, щоб з'ясувати природу проблем, а саме:

- вхід (продукція, послуги, інформація);

- процес (перетворення ресурсів у результати);

- вихід (забезпечення матеріальними, трудовими, фінансовими, інформаційними та іншими видами ресурсів) [4].

Сьогоднішня ситуація в державі не створює сприятливих умов для ведення бізнесу. Адже не зважаючи на військовий стан, українським підприємствам необхідно працювати та платити податки, а це можливо завдяки високому рівню конкурентоспроможності підприємства.

Система управління конкурентоспроможністю повинна поширюватися на всі види діяльності, пов'язані зі створенням конкурентних переваг підприємства та охоплювати усі етапи життєвого циклу продукту та процеси, такі як виробництво або надання послуг; планування та розвиток процесів; маркетинг і дослідження ринку; збут і маркетинг; контроль; технічна допомога та обслуговування [4].

Основні елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства відобразимо на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Елементи системи управління конкурентоспроможністю підприємства [4]

Об'єктом управління конкурентоспроможністю підприємства виступають персонал, продукція, фінансова діяльність, організаційна структура, маркетинг, техніко-технологічна забезпеченість, інноваційна діяльність.

Для забезпечення конкурентоспроможності підприємства реалізуються такі функції управління [4]:

- планування – передбачає формування стратегії і тактики реалізації цілей і завдань, розробку програм, складання планів і графіків реалізації окремих заходів щодо підвищення конкурентоспроможності як підприємства в цілому, так і його окремих структурних підрозділів;

- організаційна – забезпечує практичне виконання прийнятих планів і програм; пов'язано з питаннями розподілу матеріальних, фінансових і

трудових ресурсів між окремими сферами операційної діяльності; також у процесі організаційної діяльності забезпечується необхідна узгодженість дій оперативних підрозділів та окремих спеціалістів у виконанні прийнятих планів;

- контрольна – забезпечує нагляд і перевірку відповідності досягнутого рівня конкурентоспроможності підприємства встановленим вимогам; передбачає розробку стандартів контролю у вигляді системи кількісних показників, які дають змогу перевірити ефективність процесу виконання розроблених планів і програм чи їх окремих заходів, своєчасно вносити зміни, що сприяють досягнення поставленої мети підприємства;

- мотивація – забезпечує використання мотиваційних (як економічних, так і психологічних) регуляторів діяльності суб'єктів управління конкурентоспроможністю підприємства [4].

Можна сказати, що система управління конкурентоспроможністю підприємства – це певна сукупність взаємопов'язаних підсистем, що певним чином відображають дії, які спрямовані на зростання рівня конкурентоспроможності підприємства.

Процес управління конкурентоспроможністю підприємства включає такі дії: моніторинг конкурентного середовища та оцінку конкурентної ситуації в галузі та на ринку; діагностику конкурентоспроможності підприємства та його основних конкурентів; конкурентне позиціонування підприємства; розробку концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства; реалізацію конкурентної стратегії компанії [4].

Основні рівні забезпечення конкурентоспроможності підприємства:

- оперативний рівень (конкурентоспроможність продукції підприємства);

- тактичний рівень (фінансово-економічний стан підприємства);

- стратегічний рівень (інвестиційно-інноваційна привабливість підприємства) [19].

Сучасні реалії ведення підприємницької діяльності потребують від підприємств не тільки виживати в складних умовах жорстокої конкуренції, а й адаптовуватись під зміни зовнішнього середовища та займати лідируючі позиції на ринку, щоб забезпечувати високоефективну та продуктивну діяльність. Важливо, в складних умовах українським підприємствам шукати нові шляхи розвитку.

Для ефективного управління конкурентоспроможністю підприємства необхідно використовувати різноманітні моделі [19]:

- модель життєвого циклу продукту допомагає підприємству дослідити динаміку продажів та прибутку від реалізації продукту протягом часу, а також визначити оптимальні стратегії маркетингу на різних етапах життєвого циклу продукту;

- модель Портера п'яти конкурентних сил дозволяє аналізувати конкурентне середовище підприємства, визначаючи основні конкурентні сили в галузі;

- модель цінності для клієнта допомагає визначити, які аспекти продукції або послуг підприємства є найбільш цінними для клієнтів. Ця модель дозволяє компаніям краще розуміти потреби своїх клієнтів та адаптувати свої пропозиції відносно до цих потреб.

1.3. Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства

Організаційно-економічний механізм управління конкурентоспроможністю підприємства включає в себе комплекс заходів та інструментів, спрямованих на підтримку та підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Цей механізм забезпечує ефективне функціонування підприємства, його здатність до успішної конкуренції з іншими гравцями на ринку [28].

В наукових працях визначено такі дієві механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства [19]:

- система стратегічного планування. Цей механізм передбачає розробку довгострокових планів діяльності підприємства, які спрямовані на досягнення конкурентних переваг;

- система моніторингу та контролю. Така, для постійного відстеження рівня конкурентоспроможності підприємства використовують системи моніторингу, які дозволяють оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища;

- система мотивації та стимулювання персоналу. Оскільки людські ресурси є ключовим фактором конкурентоспроможності, тому важливо стимулювати співробітників до постійного розвитку та підвищення ефективності їх роботи;

- система управління якістю. Забезпечення високої якості продукції або послуг є одним з ключових факторів підвищення конкурентоспроможності, тому підприємства впроваджують системи управління якістю, такі як ISO 9001;

- система управління ризиками. Кожне підприємство зустрічається з різноманітними ризиками, які можуть негативно вплинути на його конкурентоспроможність. Ефективне управління ризиками дозволяє мінімізувати можливі негативні наслідки [19].

Для того, щоб кожен з механізмів ефективно реалізувався на підприємстві, то потрібно застосовувати певні інструменти. І вже залежно від виду діяльності, кожне підприємство самостійно обирає, який саме інструмент краще використовувати.

Основні інструменти для реалізації механізму управління конкурентоспроможністю підприємства [28]:

- аналіз ринку та конкурентів;

- портфельний аналіз;

- SWOT-аналіз;

- аналіз потреб та поведінки споживачів;
- балансова картка;
- методи оцінки ефективності інвестицій;
- клієнтська орієнтованість;
- система управління інноваціями;
- оцінка продуктивності персоналу;
- фінансовий аналіз.

Висновки до першого розділу

Для того, щоб підприємство підсилювало власні конкурентні переваги необхідно забезпечувати високий рівень управління та стратегічного планування власної діяльності. Конкурентоспроможність підприємства – це його здатність застосовувати унікальні конкурентні переваги для ефективної діяльності. На стан конкурентоспроможності підприємства мають вплив фактори як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Управління конкурентоспроможністю підприємства є ключовим фактором успішної діяльності сучасних організацій в складних економічних умовах ведення бізнесу, адже ринкове середовище є нестабільним, зважаючи на воєнний стан в країні.

Здійснений аналіз наукових праць щодо дослідження терміну «управління конкурентоспроможністю підприємства» показав, що в дослідників немає одностайної думки щодо його змістовного наповнення. Значна більшість авторів вказує про те, що в конкурентоспроможності підприємства мають бути існуючі конкурентні переваги, але при цьому є неточності щодо їх пріоритетності.

Українським суб'єктам господарювання необхідно використовувати сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю, які забезпечуватимуть не тільки виживання в сучасних реаліях, а й досягненню лідерських переваг на ринку та стабільний гармонійний розвиток.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ «АЙ ТРАВЕЛ БУС»

2.1. Загальна характеристика галузі та підприємства

Повноцінне функціонування економіки та забезпечення обороноздатності нашої держави неможливе без транспортної системи. З початком бойових дій на території України транспортний сектор України зазнав критичних нищівних втрат, масштаби руйнувань яких є катастрофічними. Повоєнна відбудова держави та економіки потребує відновлення транспортної системи з більш досконалою інфраструктурою.

У сучасних ринкових умовах ринок пасажирських послуг забезпечує перевезення населення, їх багажу різними видами сполучення як на комерційній основі, тобто за участі транспортних підприємств, які безпосередньо виконують транспортування з метою отримання прибутку, так і за власний кошт. Функціонування ринку транспортних пасажирських послуг значною мірою впливає на соціально-трудову мобільність населення. Це виражається у доступності транспортних послуг та їх ефективності, що впливає на здатність людей переміщатися для роботи, навчання та інших соціальних активностей, на розподіл робочих місць між регіонами, що значно сприяє економічному розвитку [18].

Найбільш визначним показником, що формує та регулює забезпеченість населення у перевезеннях, є визначення попиту та пропозиції на транспортні пасажирські послуги. Попит на пасажирські перевезення, що виражається у кількості перевезених пасажирів, полягає у потребах просторого переміщення людей за визначений час з мінімальними затратами. Пропозиція, що виражається у кількості виконаної роботи з перевезень пасажирів, адаптується

до мінливих факторів на ринку перевезень, що впливають на попит, забезпечує якість і можливість вибору перевізника (вид транспорту) [18].

У таблиці 2.1 та 2.2 відобразимо обсяг перевезених пасажирів (попит) та пасажирообіг (пропозиції) на ринку транспортних пасажирських послуг.

Таблиця 2.1

Аналіз обсягу перевезених пасажирів за 2021-2023 рр.

Вид транспорту	Обсяг перевезених пасажирів, млн. пас. (попит)		
	2021	2022	2023
Автомобільний	1089,3	2056,4	2062,4
Залізничний	81,3	95,4	98,7
Водний	0,5	0,1	0
Авіаційний	9,3	0,2	0
Усього	1180,4	2152,1	2161,1

Джерело: складено автором за матеріалами [16, 18]

Таблиця 2.2

Аналіз пасажирообігу за 2021-2023 рр.

Вид транспорту	Кількість виконаної транспортної роботи (пасажирообіг), млн. пас. км (пропозиція)		
	2021	2022	2023
Автомобільний	18763,5	24562,2	32568,6
Залізничний	15709,0	26825,6	32154,6
Водний	5,8	0,2	0
Авіаційний	18729,7	0,1	0
Усього	53208	51388,1	64723,2

Джерело: складено автором за матеріалами [16, 18]

Дані з таблиць вказують, що незважаючи на карантинні обмеження та військове вторгнення, ринок пасажирських перевезень забезпечував потреби населення у перевезеннях, досить активно.

ТОВ «Ай Травел Бус» – це підприємство, що надає послуги з пасажирських перевезень та вантажів понад 5 років. Підприємство здійснює підприємницьку діяльність з метою отримання прибутку. Розглянемо організаційно-правову характеристику ТОВ «Ай Травел Бус» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Організаційно-правова характеристика ТОВ «Ай Травел Бус»

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Ай Травел Бус»
Скорочена назва	ТОВ «Ай Травел Бус»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	42304212
Дата реєстрації	11.07.2018
Уповноважені особи	Тераз Володимир Михайлович
Розмір статутного капіталу	20000
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Види діяльності	Основний: 49.39. Інший пасажирський наземний транспорт Інші: 45.11. Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами 45.19. Торгівля іншими автотранспортними засобами

Продовження таблиці 2.3

Місцезнаходження юридичної особи	Львівська область, Яворівський район, м. Яворів, вул. Партизанська 26

Джерело: складено автором за матеріалами [38]

Основною місією діяльності ТОВ «Ай Травел Бус» є надання найвищого рівня пасажирських послуг перевезення шляхом спільної роботи колективу, застосовуючи сучасні інструменти діджиталізації.

На рис. 2.1. відображено основні пріоритети діяльності ТОВ «Ай Травел Бус».



Рис. 2.1. Основні пріоритети діяльності ТОВ «Ай Травел Бус»[38]

Структура асортименту транспортних послуг ТОВ «Ай Травел Бус» є досить широкою.(рис. 2.2.).



Рис. 2.2. Структура асортименту транспортних послуг ТОВ «Ай Травел Бус»

Розроблено автором.

Спостерігаємо, що в структурі транспортних послуг ТОВ «Ай Травел Бус» міжнародні пасажирські перевезення є лідерами та становлять 37%; міжміські пасажирські перевезення – 30%; внутрішньоміські пасажирські перевезення – 16%; міжнародні вантажні перевезення – 11%; міжрегіональні вантажні перевезення – 6%.

ТОВ «Ай Травел Бус» володіє сучасним власним автопарком, і фактично кожного року його склад оновлюється. Станом на грудень 2023 року підприємство мало транспортні засоби в кількості 8 штук, з них 2 автобуси місткістю 65 пасажирів.

2.2. Аналіз господарської діяльності підприємства

Характеризуючи господарську діяльність ТОВ «Ай Травел Бус» проаналізуємо обсяги його міжнародних пасажирських перевезень (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Обсяги міжнародних пасажирських перевезень

ТОВ «Ай Травел Бус» за країнами

Країна	2021 рік, тис.	2022 рік, тис.	2023 рік, тис.	Абсолютне відхилення, +-	
				2021	2022
Польща	125	489	321	+196	-468
Німеччина	86	401	205	+119	-196
Чехія	90	398	185	+95	-213
Румунія	75	225	145	+70	-80

Джерело: складено автором

Як бачимо, найбільший обсяг міжнародних пасажирських перевезень був здійснений підприємством у 2022 році, і це пов'язано з масовим вимушеним виїздом українців через початок військової агресії. У 2023 році спостерігається значна тенденція до зменшення кількості пасажирських перевезень, адже значна частина вимушених біженців наприкінці 2022 року повернулись в Україну.

У таблиці 2.5 проаналізуємо обсяги міжміських пасажирських перевезень.

Таблиця 2.5

Обсяги міжміських пасажирських перевезень

ТОВ «Ай Травел Бус»

Місто	2021 рік, тис.	2022 рік, тис.	2023 рік, тис.	Абсолютне відхилення, +-	
				2021	2022
Київ	99	121	132	+33	+11

Продовження таблиці 2.5

Львів	45	96	111	66	+15
Чернівці	12	56	75	+63	+19
Вінниця	14	22	26	+12	+4

Джерело: складено автором

Спостерігаємо, що у місті Київ обсяг міжміських пасажирських перевезень є найбільшим.

Розглянемо структуру собівартості міжнародного пасажирського перевезення ТОВ «Ай Травел Бус» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Структура собівартості міжнародного
пасажирського перевезення ТОВ «Ай Травел Бус», %

Показник	Mercedes-Benz Vito Touer	Mercedes Sprinter Touer	Vanhool Astron
Витрати палива	52,1	58,3	48,4
Витрати на мастильні матеріали	5,8	4,9	6,5
Витрати на заробітну плату водія	15,2	16,4	24
Витрати на відновлення автомобільних шин	6,4	4,1	6
Витрати на планове технічне обслуговування	14	12	10
Витрати на позапланові ремонти	4,5	2,2	3,1

Продовження таблиці 2.6

Інші витрати	2	2,1	2
Разом на 100 км шляху	100	100	100

Джерело: складено автором

Дані таблиці вказують про те, що витрати палива та витрати на заробітну плату водія є найбільш значними в структурі собівартості міжнародного пасажирського перевезення ТОВ «Ай Травел Бус».

Товариству необхідно проводити ремонт транспортних засобів на постійній основі. Основні види ремонтних робіт, які необхідно здійснювати транспортним засобам залежно від пробігу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні види ремонтних робіт, які необхідно здійснювати транспортним засобам ТОВ «Ай Травел Бус» залежно від пробігу

Періодичність, тис. км./Види робіт		
1-20	21-60	61-100
Діагностичні	Ремонтні роботи небазових деталей	Ремонтні роботи базових деталей
Регулювальні	Розбірно-складальні (заміна деталей/вузлів/агрегатів)	-
Кріпильні	-	-
Мастильні	-	-

Джерело: складено автором за матеріалами [31]

ТОВ «Ай Травел Бус» надаючи послуги з міжнародних, міжміських та міських перевезень ефективно використовує систему управління та моніторингу «Easyway».

Технологія GPS-моніторингу «Easyway» є системою управління транспортом, яка дозволяє контролювати його місцезнаходження за допомогою супутників у режимі онлайн. Це надає можливість відстежувати розташування кожного транспортного засобу, відображати маршрути руху та відхилення від них, а також здійснювати контроль часу зупинок та швидкісних режимів [22].

Пасажири за допомогою такої програми мають можливість отримувати інформацію про зупинки автоматично, не зважаючи на голосове оголошення зупинок. Водії отримують автоматично інформацію про потребу гальмування чи прискорення, про наявність корків на маршруті та дотримуватись графіків перевезень.

Додаткове обладнання «Easyway» фактично надає необмежені можливості для виконування інших функцій, таких як підрахунок пасажиропотоку, автоматичне табелювання робочого часу персоналу, контроль тривалості та місця технічних та медичних оглядів. Крім того, це дозволяє пасажирам здійснювати підключення до Інтернету через Wi-Fi та використовувати системи автоматизованого оплачування проїзду «електронний квиток» [22].

На веб-сайті можна відстежувати інформаційні дані від GPS-трекерів, що розташовані на транспортних засобах, це дуже зручно для пасажирів, адже вони самостійно можуть здійснювати перегляд карти в режимі «онлайн» про реєстраційні номери транспортних засобів та їхнє місцезнаходження (рис. 2.3.).

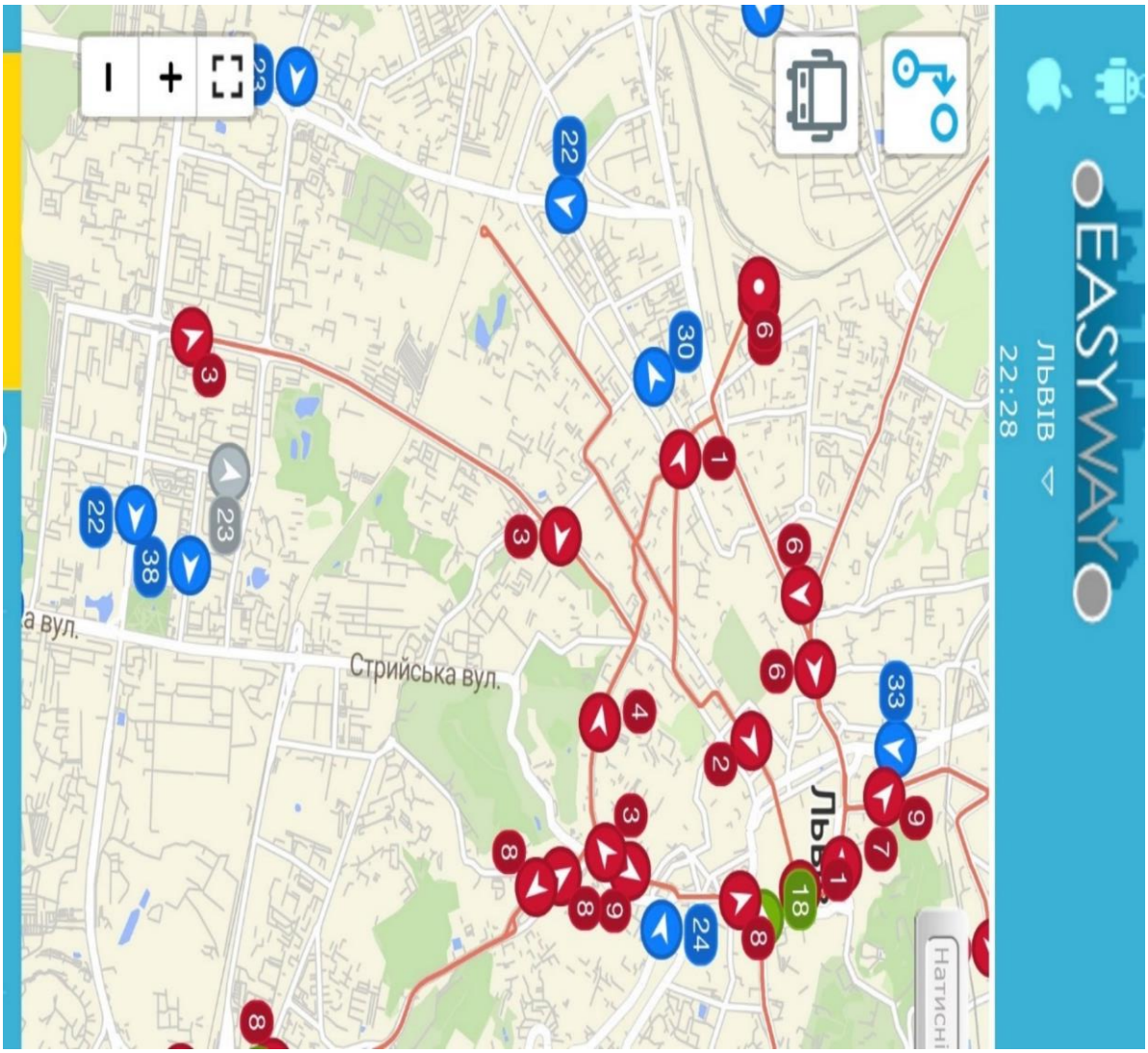


Рис. 2.3. «Онлайн» карта [18]

Так, як ТОВ «Ай Травел Бус» є підприємством транспортної галузі, здійснимо оцінку якості наданих транспортних послуг за допомогою анкетування управлінців, працівників та клієнтів. Результати опитування відобразимо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Середні значення критеріїв оцінки якості транспортних послуг ТОВ «Ай Травел Бус» за групами опитуваних

Показники	Управлінці	Співробітники	Клієнти
Загальне враження	1,25	0,50	2,25
Професіоналізм	1,80	2,01	2,50

Продовження таблиці 2.8

Ефективність	2,10	2,45	1,86
Комунікації	1,89	2,26	2,45
Клієнтоорієнтованість	1,50	1,90	2,10
Інформативість	3,22	3,21	1,00
Середня оцінка	*1,96*	*2,05*	*2,02*

Джерело: складено автором

Дані анкетування вказують, що найвищу оцінку якості наданих транспортних послуг ТОВ «Ай Травел Бус» надали співробітники підприємства. За допомогою результатів анкетування побудуємо діаграму виконання критеріїв оцінки (рис. 2.4.).

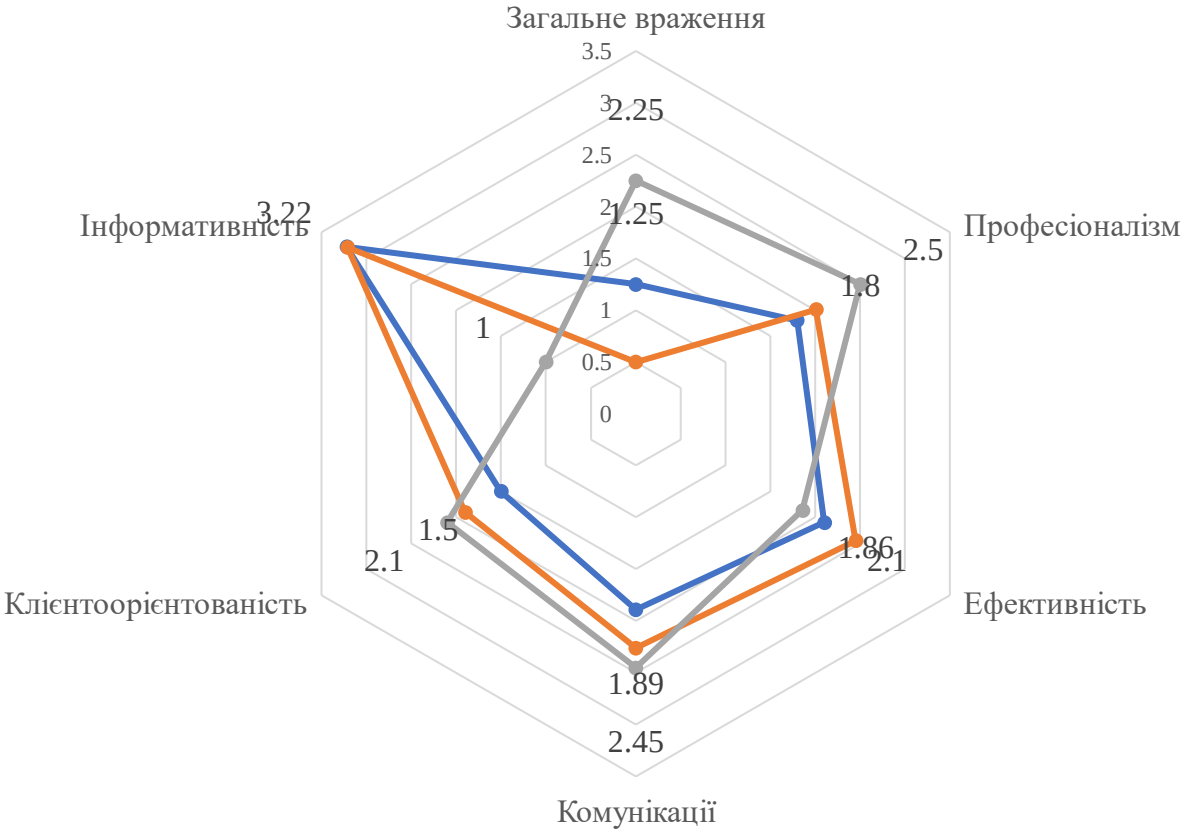


Рис. 2.4. Діаграма виконання критеріїв оцінки якості послуг ТОВ «Ай Травел Бус»

Розроблено автором.

Як бачимо, основним проблемним критерієм в загальній оцінці якості транспортних послуг є інформативність, і необхідно системно повідомляти клієнтів про акційні послуги чи розширення асортименту послуг та інформувати персонал у корпоративному чаті про поточну та планову роботу товариства.

2.3. Аналіз системи управління конкурентоспроможністю підприємства

З метою підвищення конкурентоспроможності та зміцненні конкурентних переваг основний акцент суб'єкти господарювання повинні ставити на фінансовий результат та можливості зростання рентабельності. В умовах воєнного стану суб'єкти бізнесу повинні концентрувати свої зусилля на антикризовому менеджменті та приймати управлінські рішення для стабілізації та розвитку підприємства. Стан і напрями розвитку макросередовища певною мірою визначають можливості підприємства щодо локалізації кризових ситуацій, що виникають та виходу з них [37].

Оцінка діяльності конкурентів є основним елементом в системі стратегічного аналізу підприємницької діяльності, що сприяє більш детальному розумінню конкурентного середовища на ринку.

Основними конкурентами ТОВ «Ай Травел Бус» на транспортному ринку з надання послуг пасажирських та вантажних перевезень є:

- АТ «Укрзалізниця»;
- ТОВ «Єврoперевізник»;
- ТОВ «Автолюкс»;
- ТОВ «Топ-перевізник».

Здійснимо порівняльний аналіз конкурентів ТОВ «Ай Травел Бус» (табл. 2. 9).

Таблиця 2.9

Аналіз конкурентів ТОВ «Ай Травел Бус»

Підприємства / Критерії аналізу	АТ «Укрзалізниця»	ТОВ «Європеревізник»	ТОВ «Автолюкс»	ТОВ «Топперевізник»
Час роботи на транспортному ринку України	10 років	15 років	6 років	3 роки
Рівень цін	Низький	Середній	Високий	Середній
Рівень сервісу	Середній	Високий	Середній	Низький
Асортимент послуг	Перевезення пасажирів та вантажів	Перевезення пасажирів та вантажів; митна логістика; ко-пакінг;	Перевезення пасажирів та вантажів	Перевезення пасажирів та вантажів; експедування

Джерело: складено автором

Як бачимо, основними конкурентами ТОВ «Ай Травел Бус» є АТ «Укрзалізниця» та ТОВ «Європеревізник». АТ «Укрзалізниця» має достатній досвід роботи та низьку цінову політику. ТОВ «Європеревізник» має високу репутацію надійного перевізника, адже досвід роботи складає 15 років та завдяки високому сервісу надає значно ширший асортимент послуг. На рис. 2.5. відобразимо карту стратегічних груп конкурентів ТОВ «Ай Травел Бус».

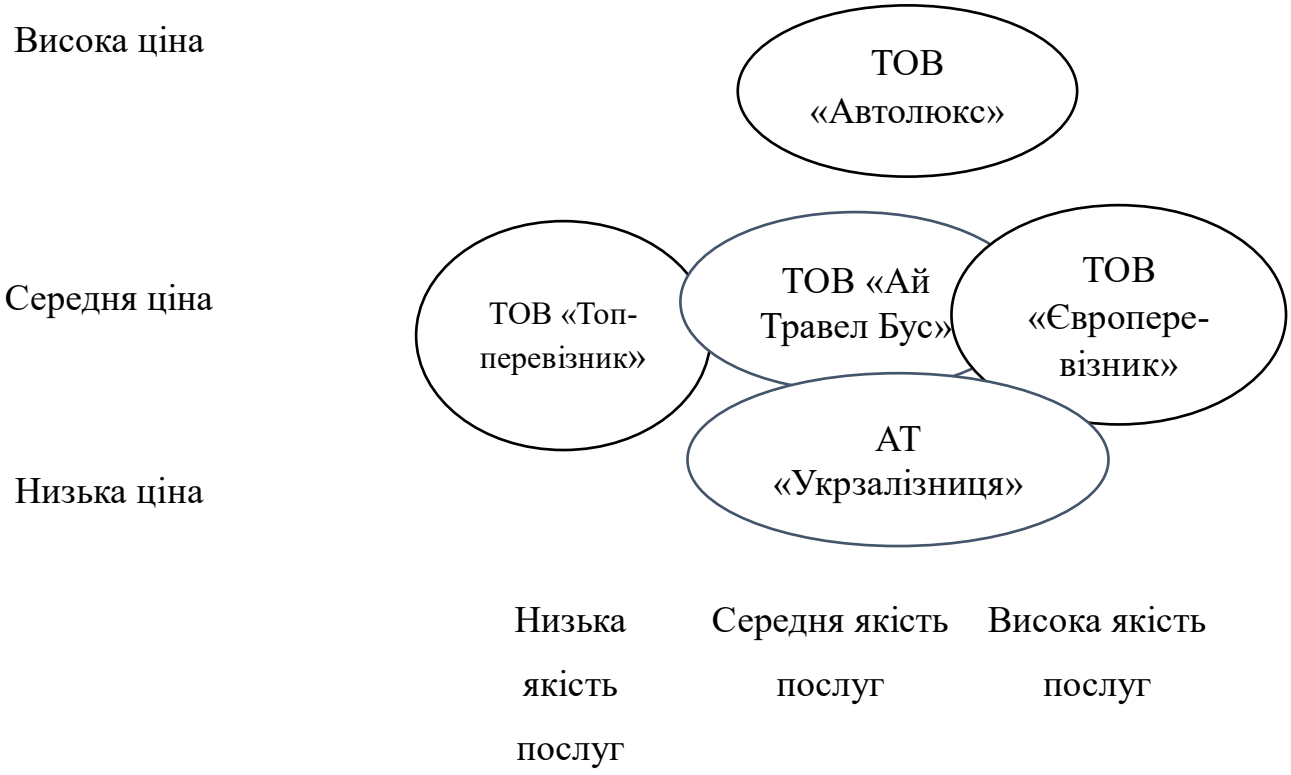


Рис. 2.5. Карта стратегічних груп конкурентів ТОВ «Ай Травел Бус»

Розроблено автором.

MarketScore – скоринговий індекс ринкової потужності підприємства, розрахований аналітичним відділом YouControl, що ґрунтується на 10 індикаторах, які комплексно відображають ринкову частку компанії, її місце в галузі та динаміку росту у порівнянні з конкурентами [25].

Здійснимо ринковий скоринг ТОВ «Ай Травел Бус» у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Ринковий скоринг ТОВ «Ай Травел Бус»

Фінансовий індикатор	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Індекс MarketScore	A/2,6	A/3,1	A/2,9
Частка у секторі, %	0,8	0,13	0,14
Частка ринку,%	0,7	0,11	0,11
Частка на субринку, %	0,7	0,11	0,11

Продовження таблиці 2.10

Місце компанії в секторі	125	85	89
Місце компанії на ринку	65	58	44
Місце компанії на субринку	65	58	44

Джерело: складено автором за матеріалами [38]

Дані з таблиці вказують про те, що у 2023 році індекс MarketScore ТОВ «Ай Травел Бус» становив А/2,9, що вказує про його середню ринкову потужність та не надто лідируючі позиції на ринку транспортних послуг.

Застосовуючи графічний метод побудуємо багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Ай Травел Бус» (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Багатокутник конкурентоспроможності ТОВ «Ай Травел Бус»

Розроблено автором.

Як бачимо, ТОВ «Ай Травел Бус» має здатність конкурувати з іншими підприємствами.

SWOT-аналіз є важливим інструментом для оцінки конкурентоспроможності підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Цей метод дозволяє систематично розглянути внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на його діяльність. Аналізуючи свої сильні сторони, підприємство може виявити ті аспекти, які надають перевагу перед конкурентами, такі як висока якість послуг чи ефективний управлінський підхід [35]. Здійснимо у таблиці 2.11 SWOT-аналіз ТОВ «Ай Травел Бус».

Таблиця 2.11

SWOT-аналіз ТОВ «Ай Травел Бус»

Сильні сторони	*Слабкі сторони*
- надійний перевізник; - якість послуг; - висококваліфікований персонал; - здійснення перевезень з можливістю веб-перегляду; - використання комп'ютерної програми WEW-PER для автоматизації процесу замовлення поїздки; - гнучка система управління	- невпізнаваність перевізника на українському та європейському ринках; - переважно застарілий автопарк; -незначний асортимент транспортних послуг; - потреба у постійній перевірці технічного стану та ремонту транспортних засобів; - неефективна реклама
Можливості	*Загрози*
- розширення асортименту транспортних послуг; - налагодження роботи з новими клієнтами;	- війна в державі та небезпека втрати автопарку; -поява нових конкурентів;

- застосування цифрових інновацій; - розширення аспектів маркетингової політики: - розширення умов для людей з обмеженими можливостями	- зростання вартості перевезень через інфляційні процеси; - несприятлива державна політика

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз ТОВ «Ай Травел Бус» свідчить про те, що сильні сторони переважають в його діяльності, проте підприємству необхідно подбати про зміцнення стратегічних конкуруючих позицій на ринку транспортних послуг. Також, не зважаючи на воєнний стан підприємство має ряд можливостей для удосконалення власної діяльності.

Матриця McKinsey є важливою багатофакторною моделлю аналізу стратегічної позиції підприємства на ринку. Даний метод відносять до методів портфельного аналізу та в основі побудови матриці лежать певні показники – привабливість ринку та переваги в конкуренції. Визначивши сили даних показників залежить подальша стратегія підприємства [21].

Щоб проаналізувати конкурентні позиції ТОВ «Ай Травел Бус» на транспортному ринку застосуємо матрицю McKinsey, вагомість кожного показника оцінимо за 10-бальною шкалою (10 – найкраще, 1 – найгірше) (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Оцінка параметрів «Привабливість ринку» та
«Конкурентоспроможність послуг» ТОВ «Ай Травел Бус»

Показник	Міжміські пасажирські перевезення	Міжнародні пасажирські перевезення	Перевезення вантажів
Привабливість ринку			

Продовження таблиці 2.12

Розмір ринку	8	7	5
Темпи зростання ринку	5	3	5
Бар'єри входження на ринок	4	4	4
Чутливість до цін	6	5	6
Чутливість до інфляції	5	5	6
Загальна оцінка	*5,6*	*4,8*	*5,2*
Конкурентоспроможність послуг			
Якість	6	6	7
Продуктивність	5	4	6
Прихильність клієнтів до послуг	4	6	5
Використання інноваційних технологій	5	6	5
Загальна оцінка	5	6,5	5,8

Джерело: складено автором за матеріалами [38]

Отримавши оцінку параметрів «Привабливість ринку» та «Конкурентоспроможність послуг» побудуємо матрицю McKinsey ТОВ «Ай Травел Бус» (рис. 2.7.).У зоні середнього бізнесу знаходиться послуга перевезення вантажів, а це вказує про середній рівень переваг послуги та привабливості ринку. Для цієї послуги актуально використовувати стратегію вибіркового росту. Для послуги «міжнародні пасажирські перевезення» варто використовувати стратегію захисту, щоб забезпечити підтримку її конкурентної переваги, а от для послуги «міжміські пасажирські перевезення» актуальною буде застосування стратегії розвитку, щоб забезпечити її лідируючі позиції на ринку.

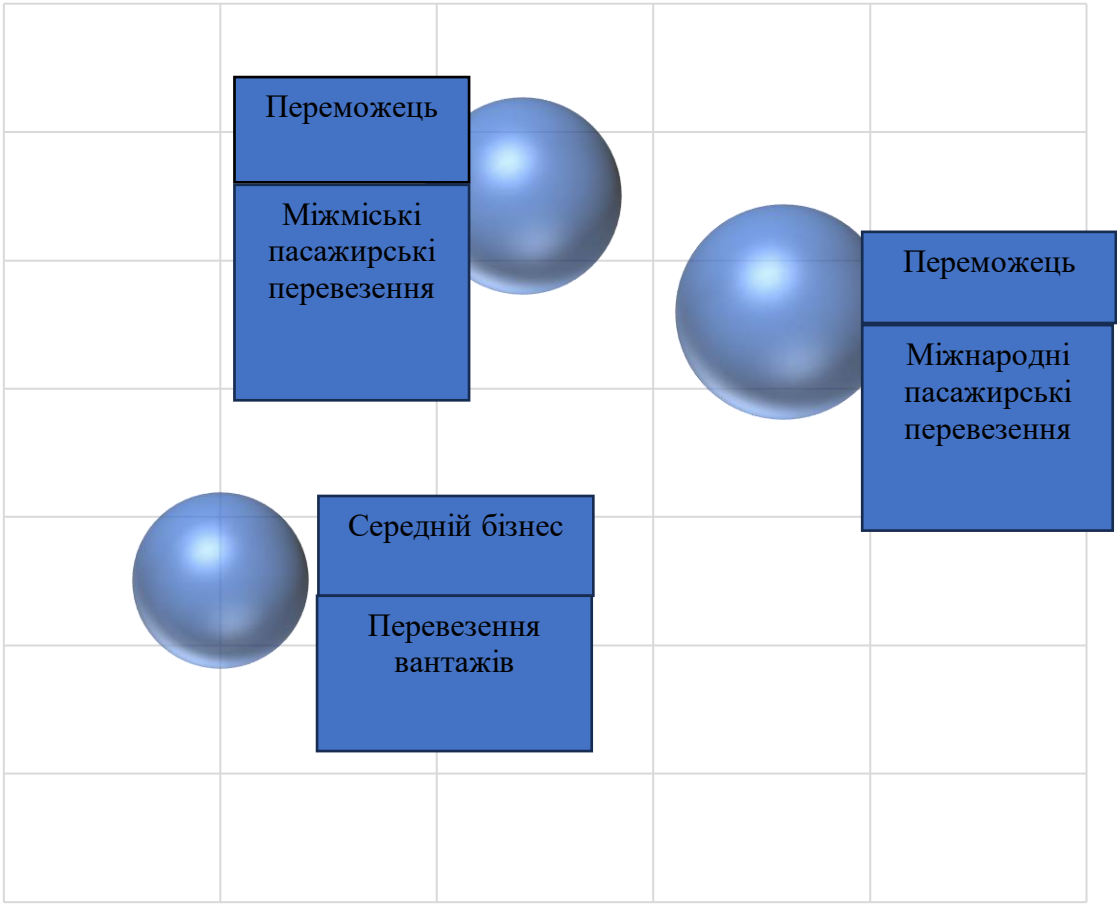


Рис. 2.7. Матриця McKinsey ТОВ «Ай Травел Бус»

Розроблено автором.

Щоб здійснити оцінку управління конкурентоспроможності ТОВ «Ай Травел Бус» здійснимо аналіз інтегрального показника конкурентоспроможності за допомогою формули:

$$К_m^i = \sqrt[n]{\sum_m^n = 1 \ (k_n^p)} \quad ^2, \qquad (2.1)$$

де

$К_m^i$ – стандартний коефіцієнт за m-n показником і-го показника підприємства;

n – кількість показників, які були використані, щоб оцінити р-ої конкурентної переваги.

Отримані результати розрахунків інтегрального показника конкурентоспроможності ТОВ «Ай Травел Бус» відобразимо в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Показники оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Ай Травел Бус»

Показник	Вагомість	2021 рік	2022 рік	2023 рік
Показники фінансового стану підприємства				
Рентабельність активів	0,26	0,29	0,19	0,18
Рентабельність власного капіталу	0,23	0,39	0,29	0,23
Коефіцієнт автономії	0,26	0,79	0,69	0,62
Фінансовий важіль	0,24	0,04	0,03	0,03
Показники маркетингової діяльності підприємства				
Оборотність обігових коштів	0,23	7,2	8,1	9,1
Вихід на міжнародні ринки	0,17	0,53	0,68	0,64
Рентабельність реалізації транспортних послуг	0,22	0,14	0,13	0,16
Динаміка обсягу реалізації транспортних послуг	0,25	1,4	1,5	1,7
Показники технічного стану діяльності підприємства				
Показник фондовіддачі	0,21	8,39	7,88	8,30
Показник фондоозброєність праці	0,22	41	56	55
Коефіцієнт оновлення основних фондів	0,13	0,19	0,9	0,18
Коефіцієнт фізичної придатності основних фондів	0,18	0,69	0,78	0,50
Показники інноваційної діяльності підприємства				

			Продовження таблиці 2.13	
Коефіцієнт інновацій	0,20	0,04	0,2	0,1
Інноваційна ділова активність	0,22	0,21	0,23	0,23
Тенденція інноваційних витрат	0,18	0,29	0,32	0,44
Рівень цифровізації пасажирських послуг	0,18	0,60	0,71	0,81
Інтегральна оцінка конкурентної переваги		*5,4*	*5,8*	*6,0*

Джерело: складено автором

Як бачимо, з даних таблиці протягом аналізованого періоду рівень конкурентних переваг ТОВ «Ай Травел Бус» зміцнився.

2.4. Напрями удосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – це здатність підприємства вчасно й ефективно коректувати параметри своєї діяльності залежно від змін у зовнішньому середовищі для підтримання існуючих і створення нових конкурентних переваг з метою досягнення власних стратегічних цілей, що надає можливість розглядати це поняття не тільки як результат діяльності, а як системну категорію, яка відображає процес діяльності підприємства з позицій його стратегічних цілей [25].

Основними напрямами удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Ай Травел Бус» можна визначити:

- зменшення витрат;

- покращення маркетингової діяльності.

Аналіз господарської діяльності ТОВ «Ай Травел Бус» показав, що в структурі операційних витрат найбільшу частку складають матеріальні

витрати – 75%. І це пов'язано із зростанням ціни на паливно-мастильні матеріали, електроенергію та збільшенням інфляції.

Тому, щоб зменшити розмір витрат та покращити рівень системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Ай Травел Бус» необхідно змінити постачальників при купівлі паливно-мастильних матеріалів та покращити матеріально-технічний стан транспортних засобів.

Стосунки між підприємством та постачальниками будувалися роками, але вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища спонукають підприємство до певних змін. Зміна партнерів доволі важке і довге завдання для підприємства за для зменшення витрат. Воно потребує багато часу для пошуку, порівняння, підписання та задекларування документів з привабливими постачальниками. Тим не менш, є ризик того, що постачальник не буде мати бажання працювати з підприємством. Також, потрібно юристу виплатити додаткову плату [26].

Покращення матеріально-технічного стану транспортних засобів потребує початкових витрат на закупівлю матеріалів та обладнання, наймання відповідних спеціалістів для покращення, або збільшення виплати наявним. Але дані витрати, в подальшому можуть зменшити або зовсім усунути ризики дефектів у роботі транспортних засобів, що сприятиме їхній більшій пропускній здатності [25].

У таблиці 2.14 відобразимо суму грошових витрат для зменшення витрат ТОВ «Ай Травел Бус».

Таблиця 2.14

Планові заходи та витрати на зменшення витрат

ТОВ «Ай Травел Бус»

Заходи	Витрати, грн	Витрачений час, робочі дні
Зміна постачальників при закупівлі паливно-мастильних матеріалів, в тому числі:	65000	25

Продовження таблиці 2.14

витрати на паливно-мастильні матеріали	52000	-
виплати юристу	13000	-
Покращення матеріально-технічного стану транспортних засобів, в тому числі:	125000	20
закупівля автозапчастин та комплектуючих	80000	-
виплати працівникам	45000	-
Всього	190000	23

Джерело: складено автором

Як бачимо, для того, щоб зменшити витрати та зміцнити рівень управління конкурентоспроможністю ТОВ «Ай Травел Бус» необхідно витрати 190 тис. грн. та 23 робочі дні.

Також потрібно подбати про зменшення витрат товариством на друковану та зовнішню рекламу. Таке зменшення не передбачає припинення рекламної діяльності, а навпаки, запровадження креативної та нової реклами, яка сприятиме залучення нових клієнтів. Варто звернути увагу, що потрібно створити власний сайт на платформі Google, щоб кожен потенційний клієнт мав можливість в режимі он-лайн ознайомитись з маршрутом, видом транспортного засобу та замовити квитки на поїздку. Визначимо розмір витрат на створення власного сайту ТОВ «Ай Травел Бус» (табл. 2. 15).

Сума витрат на створення сайту складатиме для ТОВ «Ай Травел Бус» 42 тис. грн. та сприятиме збільшенню чистого прибутку від реалізації послуг пасажирських перевезень.

Таблиця 2.15

Структура витрат на створення сайту ТОВ «Ай Травел Бус»

Витрати	Сума, тис. грн.
Послуги веб-дизайнера	22000
Послуги ІТ-спеціаліста	15000
Інші витрати	5000
Всього	42000

Джерело: складено автором

У ТОВ «Ай Травел Бус» відсутній структурний підрозділ, який би відповідав за маркетингове управління, в тому числі за рівень системи управління конкурентоспроможністю, тому пропонуємо ввести в штат посаду – менеджер з маркетингу, у функціональні обов'язки якого б входила відповідальність та стратегічні маркетингові завдання, рекламні заходи, що зосереджені на залучення якомога більшої кількості клієнтів.

Розмір посадового окладу менеджера з маркетингу повинен бути конкурентним, і складати 21 500 грн. Бюджет проєкту, що буде спрямований на фінансування нової штатної одиниці в ТОВ «Ай Травел Бус» закладено в розподіл коштів для покриття капітальних витрат. Розрахуємо основні витрати, які виникатимуть з введенням нової посади – менеджера з маркетингу (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Проєкт витрат на введення посади менеджера з маркетингу

ТОВ «Ай Травел Бус»

Маркетингові заходи	Кількість	Витрати, тис. грн.
Витрати на оплату праці	1	21500
Матеріальні витрати, в тому числі:		34330
- ноутбук Lenovo;	1	18000

		Продовження таблиці 2.16
- принтер Canon MF-400;	1	4200
- мобільний телефон Samsung Galaxy 452.	1	8600
- офісне крісло;	1	1250
- стіл офісний;	1	1000
- пенал книжний;	1	580
- офісні матеріали.	6	700

Джерело: складено автором

Менеджер з маркетингу ТОВ «Ай Травел Бус» буде відповідальний за проведення конкурентного аналізу, оцінку ринкової ситуації та розробку прогнозів. Також він активізує рекламну діяльність та стимулювання продажів, які спрямовані на збільшення обсягу пасажирських перевезень [12].

Висновки до другого розділу

Сьогодні перед українськими транспортними підприємствами стоять стратегічні завдання, щоб здійснювати ефективну відсіч російським загарбникам. Транспортна система в умовах воєнних викликів займає особливе місце в забезпечення обороноздатності країни та є матеріальною основою для функціонування держави.

ТОВ «Ай Травел Бус» функціонує на транспортному ринку понад 5 років та здійснює пасажирські та вантажні перевезення. Товариство протягом періоду своєї діяльності зарекомендувало себе як надійний перевізник, а з початком військового вторгнення на постійній основі здійснює перевезення для потреб ЗСУ. Товариство також дуже дбає про соціальну відповідальність та турбується про екологічний стан довкілля.

У структурі наданих послуг товариством міжнародні пасажирські перевезення становлять 37%; міжміські пасажирські перевезення – 30%; внутрішньоміські пасажирські перевезення – 16%; міжнародні вантажні перевезення – 11%; міжрегіональні вантажні перевезення – 6%.

Здійснений SWOT-аналіз ТОВ «Ай Травел Бус» показав, що в його діяльності переважають сильні сторони, проте підприємству необхідно подбати про зміцнення стратегічних конкуруючих позицій на ринку транспортних послуг.

Рекомендовано, з метою зменшення розміру витрат в діяльності ТОВ «Ай Травел Бус» та зміцненню її конкуруючих позицій на ринку, змінити постачальників при купівлі паливно-мастильних матеріалів та покращити матеріально-технічний стан транспортних засобів.

Запропоновано в штатну структуру ТОВ «Ай Травел Бус» ввести посаду менеджера з продажів, щоб через залучення нових клієнтів збільшити обсяг пасажирських перевезень та підвищити його рівень управління конкурентоспроможністю.

ВИСНОВКИ

Сучасний темп життя та вимушена міграція українців через початок повномасштабного військового вторгнення вимагають задоволення потреб населення у забезпеченні безпечного та безперебійного перевезення. Для повоєнного розвитку економіки надзвичайно важливе значення мають надійні та ефективні послуги з різного виду перевезень, як пасажирських, так і вантажних. Це обумовлено тим, що неможливо забезпечити ефективну діяльність соціально-виробничого комплексу держави без залучення трудових ресурсів, зокрема своєчасної та комфортабельної доставки людей до місця роботи чи доставку товарів.

Українські транспортні підприємства незважаючи на кризові умови ведення бізнесової діяльності, які були викликані військовою агресією росії зуміли надзвичайно швидко адаптуватися до нових умов та здійснювати безперебійну роботу, і забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності з іноземними підприємствами.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Ай Травел Бус» – це сучасна бізнес-організація, яка надає послуги з пасажирських та вантажних перевезень. ТОВ «Ай Травел Бус» функціонує в транспортній галузі, і це викликає певні специфічні умови ведення бізнесу, таких як матеріально-технічна база, спеціальний графік роботи персоналу та управління діяльністю.

Рушійною силою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності ТОВ «Ай Травел Бус» є надання високої якості послуг з пасажирських перевезень. Товариство докладає чимало зусиль, щоб задовільнити потреби сучасного клієнта високоякісними послугами. Здійснюючи як пасажирські, так і вантажні перевезення товариство на кожному етапі здійснення маршруту здійснює контроль за забезпеченням максимально високого та безпечного сервісу пасажирам. Цей фактор сприяє ТОВ «Ай Травел Бус» займати міцні конкуруючі позиції на ринку та залучати нових клієнтів.

Визначено, стратегічні групи конкурентів ТОВ «Ай Травел Бус», і ними є АТ «Укрзалізниця», сильними сторонами якої є достатній досвід роботи та низька цінова політика, та ТОВ «Європеревізник», що має високу репутацію надійного перевізника, адже досвід роботи складає 15 років та завдяки високому сервісу надає значно ширший асортимент послуг.

Доведено, що у діяльності ТОВ «Ай Травел Бус» у зоні середнього бізнесу знаходиться послуга перевезення вантажів, а це вказує про середній рівень переваг послуги та привабливості ринку. Для цієї послуги актуально використовувати стратегію вибіркового росту. Для послуги «міжнародні пасажирські перевезення» варто використовувати стратегію захисту, щоб забезпечити підтримку її конкурентної переваги, а от для послуги «міжміські пасажирські перевезення» актуальною буде застосування стратегії розвитку, щоб забезпечити її лідируючі позиції на ринку.

Встановлено, що ТОВ «Ай Травел Бус» має здатність конкурувати з іншими підприємствами, проте необхідно на постійній основі здійснювати моніторинг транспортного ринку та конкурентів, щоб оперативно адаптуватись до змін, які відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі товариства.

Рекомендовано для удосконалення системи управління конкурентоспроможністю ТОВ «Ай Травел Бус» здійснити заходи зі зменшення витрат та покращення маркетингової діяльності.

Запропоновано ввести в штат ТОВ «Ай Травел Бус» посаду – менеджер з маркетингу, у функціональні обов'язки якого б входила відповідальність та стратегічні маркетингові завдання, рекламні заходи, що зосереджені на залучення якомога більшої кількості клієнтів та розраховано витрати на реалізацію цієї пропозиції.

Рекомендовано створення власного сайту на платформі Google, для удосконалення конкурентоспроможності ТОВ «Ай Травел Бус» та розраховано бюджет впровадження запропонованого заходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О., Годун В. Стратегізація підвищення ринку конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-113.
2. Ареф'єва О. В., Мягких І. М., Коваленко Н. Ю., Жам О. Ю., Попова Г. Ю. Механізм управління процесом забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах інформатизації економічних процесів. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. №1. С. 302–310. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2943.
3. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Формування системи маркетингового управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2023. № 26. С. 32-37. URL:https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/8062.
4. Балдинюк В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-35
5. Бойченко К. С., Мєтьолкін В. В. Інноваційний розвиток бізнес-моделей вітчизняних компаній в умовах ліквідації наслідків війни. *Світ наукових досліджень.* 2023. № 17. С. 26–28. URL: https://www.economy-confer.com.ua/fullarticle/4423/
6. Вараксіна О. В., Іщейкін Т. Є., Онупко О. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. №5 (116). С. 24 – 28. URL:http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin.
7. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023- 55-78 (
8. Вербівська Л. В. Застосування інструментів штучного інтелекту при управлінні конкурентоспроможністю підприємства. *Проблеми сучасних*

трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. №10. URL:https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-06.

9. Верескля М.Р. Поняття логістичного управління як інструмента системи управління підприємством *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2018. Випуск 1. С. 156-164. URL:http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/896.
10. Гавриш О. А., Карпенко І. О. Інновації як імператив конкурентоспроможності транснаціональних корпорацій на глобальних ринках. *Economic Synergy*. 2023. №1. С. 136–150. URL: https://doi. org/10.53920/ES-2023-1-11.
11. Герасимова В. О., Рєзанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. №154. С. 93-97. URL:https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-17.
12. Голда Н. Конкурентоспроможність підприємств у контексті сталого розвитку *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 602-609. URL:http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21gnmksr.pdf
13. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Котловська Н. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. *Економічний простір*. 2023. №185. С. 49-53. URL:https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-9
14. Гудзь Т. П., Єгоричева С. Б., Литвинюк М. В. Функціонування підприємств України в умовах війни: аналіз ситуації та економічні очікування. *Вісник економічних наук*. 2023. № 207–15. URL:https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1833467
15. Дашко І. М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 108–110. URL:DOI: 10.32702/2306-6806.2020.5.108
16. Державна служба статистики України. Транспорт. 2023. URL: https://ukrstat.gov.ua.

17. Денисенко М., Бреус С. Підвищення конкурентоспроможності підприємства як чинник удосконалення процесу управління його економічною безпекою. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №(2(70). С.139–146. URL:https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-70-139-146
18. Дружиніна В., Черніхова О. Управління логістичними процесами на ринку транспортних пасажирських перевезень. 2024. *Сталий розвиток економіки*. №1(48). С. 150-158. URL:https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-20
19. Ільченко Т. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12
20. Євтушенко Н. О., Гончар Д. К. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес. Київ: ДУТ*. 2021. № (35). С 16–21. URL:https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2528
21. Касумов Т. А. Аналіз ефективності інноваційних бізнес-моделей в системі управління конкурентоспроможністю підприємства. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. №4 (15). С. 128-142. URL:https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/25589.
22. Краєвська А., Шварц І., Краєвський А., Кондратенко Б. Тенденції та чинники управління конкурентоспроможністю бізнесу в сучасних умовах. *Modeling the Development of the Economic Systems.* 2023. №2. С. 173–178. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-23.
23. Краснoруцькиий О. О., Маренич Т. Г., Марченко В. А., Помогалова Н. В. Трансформація маркетингу аграрних підприємств в умовах воєнного часу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 3. С. 10 – 17. URL: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2019-2-1.
24. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів :

Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL:http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049.

25. Логістичний менеджмент: навчальний посібник / Н. Я. Михаліцька, М. Р. Верескля. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с. URL:http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3292.

26. Лопатинський Ю. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. №10. URL:https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-07.

27. Лучникова Т.П., Тарновська І.В., Воробйов Є.В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. *Бізнес Інформ*.2023. №1. С. 116–122. DOI: URL:https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122.

28. Майстро Р., Більовська О. Конкурентоспроможність бізнесу в умовах війни в Україні. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2023. №3. С. 21–25. URL:https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.3.21.

29. Омельченко Т. Конкурентоспроможність українських підприємств в умовах війни. *Економіка і організація управління*. 2022. №3 (47). С. 94-103. URL:https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/13932.

30. Омельчак Г. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. №184. С.114-117. URL:https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-19.

31. Пашкевич С.М., Никончук В.М., Сорока В.С., Кристопчук М.Є. Конкурентоздатність транспортно-експедиційних компаній на ринку транспортних послуг. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті.* 2023. №2 (21). С. 174-179. URL:DOI 10.36910/automash.v2i21.122.

32. Пашкуда Т. В., Афенді А. І. Напрями розвитку торгівлі в Україні в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. №43. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1759.

33. Рекуненко І., Бондаренко А., Кобушко Я. Управління конкурентоспроможністю малих та середніх підприємств в ринкових умовах господарювання . *Економіка та суспільство*. 2023. №56. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-54.
34. Сапотніцька Н., Козак В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. №2 (02). С.49-52. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-9
35. Смирнов Є. В., Огневий В. О. Визначення конкурентоспроможності автосервісних підприємств. *Вісник машинобудування та транспорту*. 2020. №1 (11). С. 126-132. URL:https://doi.org/10.31649/2413-4503-2020-11-1-126-132.
36. Тимошик Н., Василюк Ю. Конкурентоспроможність в умовах воєнного стану.URL: URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38530s_166-167.pdf .
37. Типізація, спеціалізація і форматизація як чинники конкурентоспроможності роздрібної торгівлі / Гуштан Т. В., Лихолат С. М., Верескля М. Р., Михаліцька Н. Я., Таранський І. П. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2020. №3. С. 432-440. URL:http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3353.
38. ТОВ «Ай Травел Бус». YouControl URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37078234.
39. Токар К. С. Конкурентоспроможність підприємства як категорія ринкової економіки: підходи до визначення. *Наука і техніка сьогодні.* 2023. № 13(27). С. 387-399. https://doi.org/10.52058/2786-6025-2023-13(27)-387-399.
40. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія. / І. М. Посохов, О.В. Чепіжко, В. Г. Дюжев, Д.О. Лисиця. Харків: Видавництво Іванченка І. С. 2022. 252 с.
41. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства: сутність та еволюція поняття. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Вип. 2 (58). С.152-161. URL:http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/58_2020/30.pdf.

42. Чекотун К., Блакита Г. Сутність та характеристика конкурентоспроможності підприємств торгівлі. *Економіка та суспільство*. 2024. №59. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-75.
43. Щадило М.І. Основні загрози конкурентоспроможності промислового підприємства в умовах воєнного стану. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. №1 (7). С. 106–112. URL:http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/3383.
44. Шульга М. В. Системний підхід до формування конкурентоспроможності підприємства. 2022. *Ефективна економіка*. №5. URL: URL:http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10296.